

Министерство образования и науки Российской Федерации

Уральский государственный лесотехнический университет

Кафедра истории и социально-политических дисциплин

Т.Н. Помазуева

Психологические аспекты процесса трудоустройства

Методические указания для практических занятий для студентов
очной и очно-заочной форм обучения.

Специальность 100103, направление – 100100, 100400.

Дисциплина – Психологический практикум

Екатеринбург
2011

Печатается по рекомендации методической комиссии Гуманитарного факультета
Протокол № от

Рецензент: Масленникова С.Ф., доцент кафедры философии УГЛТУ, канд. пед. наук.

Редактор
Компьютерная верстка

Подписано в печать	Формат 60x84 1/16	Поз. №	
Плоская печать	Печ.л.	Тираж	экз.
Заказ №		Цена	

Редакционно-издательский отдел УГЛТУ
Отдел оперативной полиграфии УГЛТУ

Введение

«Психологический практикум» – курс, объединяющий различные социально-психологические знания, полученные студентами гуманитарного факультета в рамках блока гуманитарных дисциплин. В структуре учебного процесса «Психологический практикум» имеет особое значение в связи с практическим применением разнообразных социально-психологических знаний в конкретных ситуациях взаимодействия будущего специалиста по сервису и туризму.

«Психологический практикум» является дисциплиной, необходимой для получения и закрепления студентами умений и навыков практического применения социально-психологических знаний в своей будущей профессиональной деятельности.

Важное место в структуре данного курса отводится психологическим аспектам процесса трудоустройства.

Цель данного раздела – сделать осмысленным процесс выбора места работы и должности. Для достижения этой цели намечена система задач:

- познакомить студента с основными этапами процесса трудоустройства;
- привить навык самостоятельного анализа личностных и профессиональных свойств;
- дать представления о проективных методах, которые все активнее внедряются в практику оценки персонала;
- сформировать навык эффективной интеракции в условиях проективного анкетирования или интервьюирования;
- предоставить информацию, касающуюся лингвистического анализа речи кандидата на вакантную должность;
- дать возможность применить полученные знания, умения, навыки на практике.

Данные методические указания являются хорошей теоретической основой для опережающих тренингов. В тренингах такого рода отрабатываются те навыки и модели поведения, которые не требуются в полном объеме в учебной деятельности, но будут необходимы в дальнейшей трудовой деятельности.

Вдумчивое выполнение заданий и участие в опережающих тренингах позволяют студентам увидеть себя в качестве кандидатов на вакантную должность, оценить свои сильные и слабые стороны.

Семинар № 1. Подготовка к собеседованию

I. Информация об организации.

Задание 1. Соберите информацию об организации, в которой вы планируете работать. Воспользуйтесь схемой, приведенной ниже.

Помните, что уровень Вашей информированности об организации является для работодателя свидетельством Вашего интереса и показателем серьезности Ваших намерений!

1. Сведения об организации:

1. Правовая форма организации
2. Основная сфера деятельности
3. Побочные сферы деятельности
4. Год основания
5. Общее число сотрудников
6. Положение на рынке услуг (товаров)
7. Структура клиентской базы
8. Объем оборота
9. Организационная структура
10. Важные перемены (нововведения) за последние несколько лет.
11. Культура управления
12. Корпоративная культура

Типы корпоративной культуры

(Классификация Моутона-Блейка)

«Загородный клуб»:

- первичны интересы личности;
- повышенное внимание сотрудникам;
- комфортные бытовые условия;
- дружеские отношения между коллегами

Достоинства данного типа КК:
очень низкая текучесть кадров

Недостатки данного типа КК:
низкая конкурентоспособность;
смешение личных и
профессиональных отношений

Такой тип КК уместен в маленьких организациях и в семейном бизнесе.

«Власть-подчинение»:

- подавление интересов личности в пользу интересов производства;
- жесткая дисциплина;
- иерархичность

Достоинства данного типа КК:
хорошая управляемость;
быстрое внедрение решений.

Недостатки данного типа КК:
низкая степень удовлетворенности работников;
высокая текучесть кадров

Такой тип КК уместен в организациях с большим количеством работников низкой квалификации или в кризисные для предприятия (отрасли) периоды.

«Организационное управление»:

- баланс интересов сотрудников и компании;
- четко прописаны правила и процедуры.

Достоинства данного типа КК:
стабильность,
предсказуемость,
легко проходит замена одного сотрудника другим.

Недостатки данного типа КК:
неповоротливость (все, что не записано в инструкциях, решается с большим трудом)

Много стабильных профессионалов, но мало звезд!!!!!!!!!!!!

«Групповое управление» («Команда»):

- людей объединяют общие цели

Достоинства данного типа КК:
комфортный микроклимат,
большая гибкость в управлении,
возможность «прорыва» и очень высоких достижений.

Недостатки данного типа КК:
Уход сильных личностей или изменение мотивации сотрудников отбрасывает организацию далеко назад.

«Обедненное управление»:

Минимальное внимание как к бизнесу, так и к сотрудникам.
Характерно для бюджетных организаций.

2. Источники информации

1. Интернет (сайт организации и информационные базы данных)
2. Годовые отчеты и рекламные проспекты, которые можно получить в отделе по связям с общественностью данной организации.
3. Специализированные журналы, публикации в местной и региональной прессе.
4. Ярмарки, конгрессы, выставки, конференции.
5. Ассоциации

6. Объявления о конкурсе на замещение вакантных должностей, публикуемые в прессе или в Интернете. Из таких объявлений можно получить информацию о том,

- какие требования к сотрудникам предъявляют в организации,
- какие компетенции требуются,
- какие должности вакантны в настоящее время.

Помните, что необходимо твердо помнить, откуда Вы почерпнули сведения. Фраза о том, что Вы «где-то читали об этом», производит неблагоприятное впечатление!

II. Самостоятельная оценка личных и деловых качеств

Задание. Проанализируйте свои сильные и слабые стороны в соответствии с образцом и с учетом той должности, на которую вы претендуете.

1. Анализируем сильные стороны.

Пример: кандидат на должность главного бухгалтера

Вопрос	Ответ и конкретный пример
1. Что я умею делать хорошо?	<p>1. а) У меня хорошие профессиональные навыки в бухучете и планировании. Я всегда успешно прохожу налоговые проверки и аудит.</p> <p>б) Я умею организовывать коллектив на решение поставленных задач: у меня стабильный коллектив, на который я могу положиться. Благодаря работе бухгалтерии улучшаются бизнес-показатели.</p>
2. Какие задачи мне нравится решать? Почему мне нравится решать именно такие задачи?	<p>2. Мне нравится решать нестандартные, комплексные задачи, которые требуют мобилизации всех профессиональных знаний и навыков. Решение таких задач способствует личностному и профессиональному росту.</p>
3. Какие профессиональные достижения у меня есть?	<p>3. Внедрение западной системы учета в крупном холдинге. Мне удалось скоординировать работу нескольких дивизионов и добиться отлаженной работы всех служб всего через полгода после начала внедрения системы.</p>
4. Что ценят во мне коллеги и руководство?	<p>4. Руководство ценит умение достигать целей и принимать непопулярные решения, если я уверена в правильности своих действий.</p> <p>Коллеги ценят последовательность в управленческих решениях и справедливость в оценке результатов труда сотрудников.</p>

2. Анализируем слабые стороны.

Вопрос	Ответ и конкретный пример
1. Что я умею делать не так хорошо?	1. а) Соотносить финансовые показатели с показателями бизнеса в целом. б) Использовать моральные мотиваторы в кадровой работе.
2. Какие задачи я не люблю решать или делаю это через силу?	2. Не люблю улаживать споры и разногласия внутри коллектива, особенно если они вызваны субъективными причинами.
3. Каких профессиональных знаний и умений мне не хватает?	3. а) Не хватает навыков составления отчета о прибылях и убытках (Profit & Loss) и отчета о денежных потоках (Cash Flow). б) Не хватает умения анализировать кадровый потенциал, навыков мотивирования сотрудников.
4. Что во мне не нравится коллегам и руководству?	4. Руководству не нравится, что я легко вступаю в спор, нетерпелива, не проявляю должной выдержки. Коллегам не нравится, что мои отношения с сотрудниками носят формальный характер, мне недостает коммуникативных навыков.

III. Вопросы к работодателю

Задание. Сформулируйте свои вопросы к работодателю (не менее 5) с учетом профиля вашей будущей работы.

<u>Вопросы, которые можно задавать</u> (Свидетельство Вашего интереса к организации)	<u>Вопросы, которые задавать не стоит</u> (Свидетельствуют о том, что Вы заботитесь, прежде всего, о собственных интересах)
1. Что ожидают от нового сотрудника?	1. Придется ли работать сверхурочно?
2. Какими особыми качествами должен обладать новый сотрудник?	2. Оплачиваются ли сверхурочные часы?
3. Каким образом вакантная должность включена в систему должностей организации?	3. Предоставляются ли отгулы за сверхурочные часы?
4. С кем непосредственно придется контактировать?	4. Можно ли брать отпуск за свой счет?
5. Какие возможности для повышения квалификации есть в организации?	5. Положен ли мне сотовый телефон (личный автомобиль, отдельный кабинет, секретарь)?
6. Кто может принять участие в мероприятиях по повышению квалификации?	
7. Кому я подотчетен? (Кто мой	

непосредственный начальник?)	
8. Сколько сотрудников в отделе (подразделении)?	

Семинар № 2. Использование проективных методов в процессе собеседования.

I. Общие положения

При оценке кандидата на вакантную должность используются

- *беседа (устный свободный опрос)*
- *интервью (устный стандартизованный опрос)*
- *анкета (письменный стандартизованный опрос)*

Интервью (Устный стандартизованный опрос)

При использовании интервью в качестве психодиагностического метода необходимо помнить, что анализ содержания высказываний респондента не является единственным способом постановки диагноза. То, что человек говорит о себе, не всегда соответствует тому, что он о себе думает. **Часто подлинное отношение к себе, к другим людям и общественно значимым явлениям искажается.**

В ходе интервью учитываются невербальные реакции респондента:

- латентный период ответа,
- общая продолжительность ответа,
- количество и продолжительность пауз,
- ошибки, оговорки, поправки, повторы, заикание, незаконченные предложения,
- мимические реакции,
- изменение позы,
- жесты, направление взгляда.

Перед интервью проводят индивидуальную калибровку реакций респондента, т.е. знакомятся с невербальными реакциями, сопровождающими различные эмоциональные состояния. Для этого:

- сначала респондента просят рассказать о том, что ему больше всего нравится в жизни, что доставляет радость, что вызывает интерес;
- интервьюер отмечает и старается запомнить невербальные реакции, сопровождающие позитивное отношение;
- затем респондента просят рассказать о том, что ему больше всего не нравится в жизни, что огорчает, что вызывает затруднения;

- интервьюер отмечает и старается запомнить невербальные реакции, сопровождающие негативное отношение,
- в ходе опроса интервьюер фиксирует не только вербальные, но и невербальные реакции, сравнивая их с позитивными и негативными образцами, полученными ранее.

Беседа – метод получения новой информации посредством свободного общения.

Анкета – метод, в основе которого лежит самостоятельное заполнение опрашиваемым опросного листа в соответствии с указанными правилами.

(В анкете помимо ответов на вопросы должны содержаться социально-демографические сведения о респонденте: пол, возраст, профессия, уровень образования, семейное положение)

II. Проективные вопросы и оцениваемые ими факторы

Задание № 1. Заполните проективную анкету. Старайтесь давать развернутые ответы.

Анкета

1. Что стимулирует людей работать более эффективно?
2. Что нравится людям в работе?
3. Почему человек выбирает ту или иную работу?
4. Что может побудить человека уволиться?
5. Какой коллектив работает наиболее продуктивно? Какой коллектив является наиболее комфортным для людей?
6. Какие качества характера наиболее значимы для успешного общения с людьми?
7. Зачем люди стремятся сделать карьеру?
8. В каких ситуациях оправдана ложь?
9. Как Вы думаете, почему люди возвращают взятый в банке кредит?
10. Почему при одном и том же уровне доходов в одних компаниях люди воруют, а в других - нет?
11. За что можно уволить сотрудника сразу?
12. Опишите самый типичный конфликт в коллективе. В чем его причины?
13. Из-за чего чаще всего случаются конфликты с клиентом?
14. Какой клиент является наиболее проблемным для компании?

- 15.Сотрудник отработал в компании испытательный срок, он полностью устраивает свое руководство, но при этом подает заявление об уходе. Предположите, с чем это может быть связано?
- 16.Руководство в отпуске или длительной командировке, а люди в его отсутствие работают как обычно. С чем, как Вы считаете, это связано?
- 17.Каких людей берут более охотно на работу на хорошие должности?
- 18.Почему одни люди добиваются успеха в жизни, а другие терпят неудачу?
- 19.Каким должен быть хороший сотрудник?
- 20.Каким должен быть идеальный руководитель?

Задание № 2. Проанализируйте следующие факторы:

- мотивация
- ценности, честность, лояльность
- коллектив, общение с людьми
- мотивация карьеры
- конфликты
- клиенты
- руководитель

Таблица 1.
Оценка мотивации

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
Деньги, зарплата, материальные стимулы (Если такой ответ встречается 2 и более раз)	Слишком сильный интерес к материальному стимулу	Человек мотивирован только деньгами, чрезвычайно важно в дальнейшем формировать дополнительные мотиваторы, в противном случае человек легко поменяет работу, исходя только из материального интереса.
Деньги, зарплата, материальные стимулы (Если такой ответ не появляется ни разу)	Материальный фактор практически не имеет значения	При потере интереса или других субъективных стимулов человек перестает эффективно работать.
Соответствие зарплаты результатам труда, справедливость оплаты	Большое значение имеет не столько сумма вознаграждения, сколько восприятие ее сотрудником как справедливой или несправедливой	При управлении таким сотрудником очень важно не разрушать причинно-следственных связей между трудовым вкладом и оплатой.
Положительная оценка	Для человека наиболее значимы факторы	Такого сотрудника необходимо хвалить, быть очень осторожным в

результатов, похвала, вознаграждение	субъективной внешней оценки	критике или при негативной оценке
--	--------------------------------	-----------------------------------

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
Слава, почет	Для человека наиболее значимы факторы субъективной внешней оценки; можно предположить большие амбиции	Человек слишком сильно ориентирован на признание; часто это свидетельствует о наличии психологических комплексов. Желание быть на виду нередко становится самоцелью; возможны конфликты, обусловленные желанием выделиться.
Карьера, карьерный рост, перспектива	Если такой ответ встречается более 1 раза, значит, карьерному росту отводится преувеличенная значимость.	Кандидат на должность может быть эффективным работником, заинтересованным в карьерном росте. На «тупиковые» должности брать не стоит. Может вступать в конкуренцию с руководителем, если его лишить перспектив продвижения по служебной лестнице.
Статус	Ориентация на статусные моменты.	Такого сотрудника легче всего мотивировать статусными факторами без изменения зоны ответственности.
Профессиональный рост, развитие, мастерство	Развитие и профессиональный рост – это самостоятельная ценность.	Таких сотрудников мотивирует повышение квалификации, обучение за счет фирмы. Крайне важно, чтобы руководитель у такого сотрудника был экспертом в своем деле.
Совпадение целей, понимание целей	Сотрудник эффективен только в тех ситуациях, когда он понимает и разделяет цели более высокого уровня	Сотрудник может быть неэффективен, если он не разделяет общих целей
Идея	То же, что и в предыдущем ответе, но на более высоком уровне.	То же, что и в предыдущем ответе, но на более высоком уровне.
Четкая цель	Необходимость четких формулировок или отрицательный опыт в данной сфере	Кандидат на должность либо не умеет, либо не хочет работать в условиях размытой ответственности, не стремится достигать неконкретных, размытых целей.
Результат	Ориентация на результат самоценна для человека	Для сотрудника такого типа необходимо ставить завышенную планку, труднодостижимые результаты.
Желание быть лучше, азарт,	Сотруднику для эффективной работы	Для повышения эффективности работы необходимо проводить

возможность соревноваться	необходимо постоянно сравнивать себя с другими работниками.	конкурсы: «Лучший по профессии», «Слагаемые успеха» и т.д.
Интерес	Ориентация на интересную работу	Сотрудник малопригоден для рутинной работы. Необходимо показывать новые возможности, новые грани привычной деятельности. Хорошо мотивирует повышение квалификации, обучение дополнительным профессиональным приемам и навыкам.
Творческая работа	То же самое	То же самое
Широкие полномочия, персональная ответственность, самостоятельность	Заинтересованность сотрудника в высоком уровне самостоятельности	Необходимо предоставить свободу в принятии решений. При общей успешности сотрудника рекомендуется расширять круг полномочий и задач.
Хороший руководитель	Ориентация на личность руководителя	Сотрудника мотивирует харизматичный лидер. При отсутствии такого лидера эффективность работника значительно снижается.
Хорошие отношения с коллегами, дружный коллектив, микроклимат в коллективе	Ориентация на отношения с другими людьми	Сотрудник лучше всего мотивируется своей репутацией в коллективе, той пользой, которую он приносит коллективу.
Отношения на равных	Амбициозность, слабое умение работать под давлением.	Слабая управляемость. Такой ответ приемлем только для руководителей высокого уровня.
Желание работать, желание проявить себя.	Человек ориентируется на желание.	Сотрудник перестанет работать, если пропадет желание.
Самореализация	Высший уровень мотивации	Хорошо для творческой работы, совершенно неприемлемо для рутинных дел и обязанностей.
Нормальный коллектив, нормальный руководитель.	Болезненное отношение к значимым факторам (из-за отрицательного опыта)	Разобраться в причинах такого болезненного отношения
Избегание неприятностей	Избегающий человек. Возможна заниженная или неустойчивая самооценка.	Для такого сотрудника более эффективно наказание, чем поощрение
Гигиенические факторы (хорошая столовая, новое здание, сквер перед офисом,	Значимы факторы внешнего комфорта. Возможно, что был негативный опыт в данной сфере.	Неприемлемо для высоких позиций

нормированный рабочий день, наличие обеденного перерыва)		
---	--	--

Задание. Напишите, какая мотивация у вас преобладает.

Анализ ответов на эти вопросы позволяет не только принять решение о том, подходит ли данный кандидат на вакантную должность, но и оказывать влияние на человека в процессе работы. (1,2, 3,4, 7, 15,17).

Вопросы, затрагивающие представления о коллективе, общение с людьми (вопросы 5, 6).

Задание. Напишите, каковы ваши представления о коллективе.

- *дружный, веселый сплоченный* – кандидат ориентирован только на личные отношения;
- *профессиональный, четко понимающий цели и задачи деятельности* - кандидат ориентирован только на рабочие отношения;
- *профессиональный, единомышленники, взаимовыручка* – баланс предпочтений.

Предпочтение отдается тому кандидату, чьи ответы наиболее близки принятой в данной организации корпоративной культуре.

**Вопросы, затрагивающие ценности, лояльность, честность.
(8, 9, 10, 11, 15)**

Задание. Оцените свою честность и лояльность.

Вопрос	Вариант ответа	Интерпретация
Почему в одних организациях люди воруют (работают налево), а в других – нет?	<p>1. Потому что в одном случае люди заинтересованы в успехе общего дела, есть команда, а в других фирмах этого нет.</p> <p>2. Платить надо достаточно, тогда и воровать не будут!</p> <p>3. Где-то просто нечего взять (украсть)!</p>	<p>1. Позитивная мотивация честности, для человека важен командный дух, общее дело.</p> <p>2.Оправдание нечестности. Такого кандидата надо проверить дополнительно с помощью других методов.</p> <p>3.То же, что и в предыдущей ситуации. Нечестность вполне допускается. Требуется дополнительная проверка.</p>

	4. Это зависит от коллектива: есть люди честные, а есть нечестные.	4. Позитивная мотивация честности, такой сотрудник будет особенно кстати в тех организациях, где честность является корпоративной ценностью
Как Вы объясните такую ситуацию: руководитель в отпуске, а люди работают также хорошо, как и в его присутствии?	<p>1. Наверное, там контроль все-таки кто-то осуществляет: замдиректора, например, и, потом, все равно руководитель все узнает.</p> <p>2. Люди заинтересованы в результате труда.</p> <p>3. Перед коллективом поставлены четкие цели, люди знают, что надо делать.</p>	<p>1. Ответ требует дополнительной проверки кандидата: может ли он работать без давления и контроля.</p> <p>2. У кандидата позитивная модель ответственного отношения к делу: заинтересованность в результате труда.</p> <p>3. У кандидата позитивная модель ответственного отношения к делу: заинтересованность в достижении целей.</p>

Мотивация карьеры.

Практически все кандидаты на вакантную должность (особенно в коммерческих структурах) говорят о стремлении к карьерному росту. Но следует помнить, что люди не всегда точно понимают сущность карьерного роста.

Стремление к карьерному росту – это стремление управлять людьми!

Но многие кандидаты на вакантную должность подразумевают под карьерным ростом

- рост доходов,
- профессиональное совершенствование,
- стабильное положение на рынке труда.

Если кандидат на вакантную должность действительно нацелен на управление людьми, представители организации решают,

- стоит ли приглашать на работу данного человека, если карьерный рост невозможен в ближайшее время,
- как можно мотивировать такого сотрудника.

Конфликты (вопросы 12 и 15)

Вопросы затрагивают основные сферы конфликтов:

- организация,

- люди (коллектив),
- клиенты.

Данные вопросы говорят не столько о конфликтности кандидата, сколько о его негативном опыте. Например, если в качестве причины конфликта или увольнения упоминается нарушение руководством обещания по размеру компенсаций.

Клиенты (вопросы 13 и 14).

Ответы указывают на «узкие места» в работе с клиентами. Один и тот же ответ для одних категорий сотрудников рассматривается как нежелательный, для других – нейтральный.

<p>Ответ: «Наиболее проблемный клиент – это клиент, который сам не знает, чего хочет».</p>	
<p>1. Данный ответ является неблагоприятным, если</p> <ul style="list-style-type: none"> • в обязанности будущего сотрудника входит формирование потребностей клиента, • если процесс формирования заказа очень сложен. 	<p>2. Данный ответ является нейтральным, если</p> <ul style="list-style-type: none"> • обязанности сотрудника сводятся к информированию клиентов, которые обратились в компанию.

Руководитель (вопрос 20).

Ответ кандидата дает представление о том, какой руководитель больше всего подходит данному кандидату.

Предпочтение отдается тому кандидату, чьи ответы наиболее близки принятой в данной организации модели управления.

Сотрудник (вопрос 19)

<p>Ответ кандидата на рядовую должность</p>	<p>Ответ кандидата на руководящую должность</p>
<p>Модель успешности в организации: каким надо быть, чтобы оцениваться как хороший работник.</p>	<p>Характеристики подчиненных</p>

Предпочтение отдается тому кандидату, чьи ответы наиболее близки принятой в данной организации модели управления.

Семинар № 3. Лингвистический анализ речи.

В процессе анкетирования или интервьюирования кандидата на вакантную должность большое внимание уделяется не только содержанию ответов, но и речевому оформлению. Вам предлагается ознакомиться с основными приемами лингвистического анализа речи.

Задание № 1. Заполните анкету.

1. Как Вы определяете, что добились успеха в работе?
2. Как Вы принимаете решение, какой выбрать вариант действий?
3. Каким образом Вы решаете, какому кандидату отдать предпочтение на выборах?
4. Как Вы определяете, успешно ли прошли переговоры с клиентом?
5. Вы хорошо разбираетесь в компьютере? Почему Вы так считаете?
6. Вы хорошо готовите? Почему Вы так считаете?
7. Вы успешно входите в новый коллектив? Почему Вы так считаете?
8. Вы хороший командный игрок? Почему Вы так думаете?
9. Как Вы определяете, успешно ли идет осуществление задуманного проекта?
10. Вы легко адаптируетесь к стилю общения другого человека? Почему Вы так думаете?

Задание № 2. Прочитайте текст и запомните, что означает понятие «тип референции», поскольку данная анкета определяет именно тип референции.

Тип референции – это соотношение собственного и внешнего мнения при принятии решения и самооценке человека.

Внутренняя референция означает ориентирование на собственное мнение.

Внешняя референция означает ориентирование на мнение окружающих, объективные результаты, принятые нормы, общественное мнение.

Смешанная референция – это сочетание и того, и другого.

На внутреннюю референцию указывают следующие ответы: «сам решаю», «сам вижу», «мне самому нравится», «я это чувствую»

На внешнюю референцию указывают следующие ответы: «советуюсь с коллективом», «интересуюсь мнением руководства», «меня неоднократно награждали (премировали) за хорошую работу», «друзья говорят», «друзьям нравится».

Задание № 3. Проанализируйте анкету и определите Ваш тип референции.

Вариант 1: 5 ответов указывают на внешний тип референции, 5 – на внутренний. В таком случае имеет место баланс. Очень хорошо для сотрудников, выполняющих содержательно сложные виды работ, требующие периодического принятия самостоятельных решений, но отличающихся в то же время сильной ориентацией на людей (менеджер по работе с клиентами, торговый представитель, финансовый аналитик, сотрудник отдела логистики, бухгалтер среднего звена).

Вариант 2: 6-7 ответов указывают на внутреннюю референцию, 4-3 – на внешнюю. Это означает пригодность к руководящей работе среднего уровня, требующей частого принятия самостоятельных решений и умения отстаивать свою точку зрения и в то же время учитывать поведение и желания партнеров и групповую динамику (руководитель среднего звена, менеджер по персоналу, руководитель проектов).

Вариант 3: 8-9 ответов указывают на внутренний тип референции, 2-1 – на внешний. Оптимально для руководящей работы высокого уровня, некоторых видов контролирующих работ, для тех должностей, где приходится настаивать на правильной стратегии и сопротивляться давлению и манипуляциям.

Вариант 4: 3-4 ответа указывают на внутренний тип референции, 7-6 – на внешний. Подходит для работы, связанной с сильной ориентацией на других людей (секретарь, младший бухгалтер, торговый представитель, работающий с постоянными клиентами.)

Вариант 5: 0-2 ответа указывают на внутренний тип референции, 10-8 – на внешний. Подходит для исполнительской работы, требующей хорошей управляемости.

Задание № 4. Заполните анкету.

1. Опишите Ваш первый день на работе.
2. Перед Вами поставлена задача – подобрать персонал в Ваш отдел. Опишите свои действия.
3. Ваша задача – открыть новый филиал Вашей турфирмы в другом городе. Опишите Ваши действия.
4. Вы отвечаете за внедрение нового туристического маршрута. Опишите последовательность действий.

5. Вам необходимо выбрать ключевого туроператора (ключевого дистрибьютора), с которым будет работать Ваша фирма. Ваши шаги.
6. Вам необходимо выбрать поставщика канцелярских товаров для Вашего офиса. Ваши действия.

Задание № 5. Прочитайте текст и запомните, что означает понятие «установка на активность-рефлексивность», поскольку данная анкета определяет именно тип установки.

Установка – это готовность субъекта воспринимать некие объекты и будущие события в определенном ключе, предрасположенность к действиям в определенном направлении.

В структуре установки выделяют **три компонента**:

1. **убеждение** (наркотики – причина социальных проблем; косметика замедляет процесс старения кожи);
2. **оценочный компонент** (наркотики – это плохо, косметика – это хорошо);
3. **определенное поведение** (не принимать наркотики, пользоваться косметикой).

К сожалению, не существует жесткой зависимости между убеждением и оценочным компонентом с одной стороны и поведением – с другой. Часто люди говорят одно, а делают другое.

***Установка на активность** – это склонность к активным и самостоятельным действиям, готовность брать на себя ответственность.*
***Установка на рефлексивность** – это склонность к анализу, тщательному планированию своих действий.*

Задание № 6. Проанализируйте анкету и определите Вашу ведущую установку.

Грамматические особенности речи	Их интерпретация
Используется 1-е лицо единственного числа в активном залоге: «делаю», «пытаюсь», «изучаю»	Склонность к активным и достаточно автономным действиям. Готовность принимать на себя обязательства и ответственность за предпринятые действия.
Используется 1-е лицо множественного числа в активном залоге: «делаем»,	Склонность к активным действиям и командной работе. Такой человек может

«пытаемся», «изучаем».	испытывать трудности при длительной работе вне коллектива.
Используются отглагольные существительные «изучение», «работа», «действие».	Человек больше склонен к анализу, чем к активным действиям. Хорошо продумывает свое поведение, свои предложения, последствия своих поступков.
Используются формы типа «надо сделать», «надо обговорить», «надо присмотреться».	Человек больше склонен к анализу, чем к активным действиям. Стремление избежать персональной ответственности.
Используется пассивный залог и безличные формы: «мне скажут», «меня познакомят», «будет изучено».	Стремление избежать персональной ответственности. Эффективно работает только при наличии точных инструкций и постоянном контроле. Высокий уровень исполнительности и очень хорошую управляемость.

Задание № 7. Прочитайте примеры нескольких реальных ответов, определите установку на активность-рефлексивность, используя лингвистический анализ речи.

Пример № 1.

Вопрос: «Опишите Ваш первый день на работе».

Ответ. Прежде всего, я переговорю с руководителем о его ожиданиях, затем познакомлюсь с коллегами. Кроме того, надо будет посмотреть рабочее место и получить все необходимое для работы. Следующий шаг – получение документации, которая к настоящему моменту уже есть, ее анализ. Затем я смогу определить, с чего начинать и какие вопросы еще надо обсудить.

Пример № 2.

Вопрос: «Опишите Ваш первый день на работе».

Ответ. В первый день руководитель познакомит меня с новыми коллегами, поставит задачи на ближайшее время. Потом надо будет получить всю канцелярию, необходимую для работы, и узнать у руководителя, какие у него еще пожелания.

Пример № 3.

Вопрос: «Опишите Ваш первый день на работе».

Ответ: Я познакомлюсь с коллегами, узнаю, какие основные задачи стоят передо мной на ближайшее время, а потом попрошу представить меня клиентам моего предшественника. Дальше постараюсь за самый короткий срок построить отношения с клиентами и внести свои рекомендации по расширению клиентской базы.

Рекомендуемая литература

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. - М.: Юнити, 2007. - 327 с.
2. Балашов Ю.К. Оценка персонала - основа кадровой политики зарубежных фирм / Ю.К. Балашов // Кадры предприятия. - 2003. - № 9. - С.23-28.
3. Волгин Н.А. Экономика труда и социальные отношения / Н.А. Волгин, Б.В. Ракитский. - М.: Гардарики, 2005. - 277с.
4. Дятлов В.А. Как оценить специалиста? / Дятлов В.А. // Управление персоналом. 2006. - № 9. - С.18-25.
5. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов. - М.: Инфра-М, 2008. - 304 с.
6. Марр Р. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под. ред. Г. Шмидта. - М.: Изд-во МГУ, 2007. - 528 с.
7. Нечаева И.И. Оценка профессиональных знаний и опыта персонала / И.И. Нечаева // Труд и социальные отношения. - 2005. - № 4 (8). - С.69-72.
8. Ниязмамедов Р.Т. Рынок труда и оценка персонала как фактор его развития: автореф. дис. канд. эк. наук / Р.Т. Ниязмамедов. - М., 2004. - 24 с.
9. Оганесян И.А. Управление персоналом организации / И.А. Оганесян. - М.: Вильямс, 2008. - 390 с.
10. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: учебник для вузов / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. - М.: Финстатинформ, 2007. - 332 с.
11. Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики: учеб. пособие / А.И. Турчинов. - М.: Вильямс, 2008. - 310 с.
12. Федосеев, В.Н. Управление персоналом организации: уч. пособие / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. - М., 2003. - 368 с.
13. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: уч. пособие для вузов / Ю.А. Цыпкин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 506 с.

